

Rutinas organizativas académicas como impulsoras del desarrollo organizacional universitario

María Isabel Lovera, Mercedes Mujica y Helida Smith

Resumen

En las organizaciones educativas universitarias son desarrolladas rutinas organizativas en la misma medida que son realizadas en cualquier otro tipo de organización. Enfocándolas desde el área académica involucran una serie de actividades que están en conexión directa con los estudiantes, el capital social que se establece entre los académicos, y los logros que se aspiran alcanzar de acuerdo con la visión y misión institucional. En esta investigación se plantea el objetivo de recabar información y difundir conocimiento sobre las rutinas organizativas, especialmente las académicas en el ambiente universitario, desde la concepción del desarrollo organizacional basado en los cambios sustanciales del comportamiento humano. La metodología de investigación estuvo fundamentada en la revisión documental con la aplicación del método deductivo que integra el razonamiento lógico como enfoque epistémico. La teoría de Nelson y Winter (1982) sustenta la caracterización que se hace de las rutinas, en el contexto organizacional económico y universitario. Uno de los aspectos concluyentes se direcciona hacia la importancia del capital social en los ambientes laborales en este segundo decenio de siglo, resaltando la comunicación y cooperación que ha de existir en los grupos de trabajo para una acción efectiva en el contexto de las rutinas organizativas académicas, relacionado con el desarrollo organizacional, en el cual se considera relevante el comportamiento humano.

Palabras clave: Rutinas organizativas, patrones conductuales laborales, desarrollo organizacional universitario, capital social en las universidades.

* Profesora de la Universidad Nacional Abierta. Núcleo Punto Fijo. E-mail: mariaisabella71@hotmail.com

** Profesora de la Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo. E-mail: mmujicaluz@gmail.com

** Profesora de la Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo. E-mail: helidasmith@hotmail.com

Academic Organizing Routines as Drivers for University Organizational Development

Abstract

Organizational routines are developed in university educational organizations to the same degree as they are in any other type of organization. Approaching them in the academic area involves a series of activities directly connected to the students, the social capital established among academicians, and the achievements they aspire to reach according to institutional vision and mission. This research proposes to seek information and spread knowledge about organizational routines, especially academic routines in the university environment, seen from the concept of organizational development founded on substantial changes in human behavior. The research method was based on documentary review, applying the deductive method that integrates logical reasoning as its epistemological approach. The theory of Nelson and Winter (1982) supports the characterization made of the routines in the economic and university organizational context. One of the concluding aspects is directed toward the importance of social capital in work environments in this second decade of the century, highlighting the communication and cooperation that must exist in work groups in order to have effective action in the context of academic organizational routines related to organizational development, in which human behavior is considered relevant.

Key words: Organizational routines, work behavior patterns, university organizational development, social capital in universities.

Introducción

Las rutinas organizativas involucran las actividades laborales diarias en las organizaciones basadas en procedimientos asentadas en las normas y reglamentos, de manera análoga se presentan en las organizaciones universitarias; con una serie de diferencias porque están sujetas a la actividad académica en general, y de manera particular en los servicios de orientación que tienen las universidades. Si las rutinas en las organizaciones económicas han sido denominadas, entre otros términos, cajas negras; puede que esa denominación prevalezca en las universidades, porque su exploración en estas casas de estudio ha sido escasa.

Ligado a las rutinas organizativas académicas, está el conocimiento y las actividades dirigidas a su creación dentro del contexto donde se encuentra. El proceso de gestión de conocimientos se desarrolla para crear un conocimiento nuevo que despunte como factor competitivo. En la actualidad el conocimiento se ha convertido en elemento base para desarrollar la competencia entre las organizaciones, por lo que se considera relevante conocer el existente dentro de la organización, fortalecerlo, y crear nuevo conocimiento, que mantenga la actualización de quienes laboran e innovan en las organizaciones.

En esta sintonía de acciones, un aspecto vital en las organizaciones es el desarrollo organizacional (DO), basado en el avance hacia la consecución de metas que mejoren tanto la estructura, los procesos, la cultura, y las rutinas en las organizaciones. De acuerdo con esta premisa en el avance histórico del desarrollo organizacional, un estudioso del tema Grieves (2003), afirma que algunos aspectos han variado con el tiempo, entre ellos (i) que el DO se sustenta en el cambio del comportamiento humano y no solo en la infraestructura o recursos. (ii) El DO promueve cambios integrales en la organización sin sectorizarse; (iii) el aprendizaje individual y colectivo es un proceso crucial en el desarrollo de una organización, por lo tanto la administración del aprendizaje es un requerimiento para el éxito de cualquier iniciativa de DO. (iv) Los métodos de las ciencias del comportamiento, en particular la investigación-acción, son los más apropiados para la conducción del proceso del DO.

Considerando que el desarrollo organizacional (DO) está sustentado en una serie de aspectos relacionados con la organización, puede afirmarse que también descansa en sus rutinas organizativas, las modificaciones que en un momento dado se realizan en éstas, liderizadas por el capital humano, sirven para promover el desarrollo. Tomando en cuenta que las personas tienen las capacidades y habilidades para llevar a cabo el proceso de rutinas, sujeto a cambios pertinentes con la obtención de metas, se prevé un crecimiento en las capacidades de la organización que conlleven a un incremento en su desarrollo organizacional (DO).

Rutinas organizativas

El término de rutinas fue introducido por Edwin Stene (Galas, 1992) durante el desarrollo de la maestría en Administración Pública de la Universidad de Kansas, que transcurrió por un período de veintitrés (23) años en los estudios de postgrado. Desde la creación del término, las rutinas han sido consideradas como conceptos primarios con los cuales las organizaciones fundamentan lo que hacen, a veces inflexibles, inertes o mecánicas, dentro de las raíces profundas de la teoría social reflejadas en escritos sobre burocracia, para organizar la experticia y el ejercicio del poder de manera eficiente.

En las rutinas las acciones son interdependientes ya que los resultados de una acción son el inicio de otra, y así sucesivamente. En concordancia con este criterio, se agrega otro similar, caracterizado por la habilidad de los individuos para repetir una acción en forma idéntica o parecida, (Nelson/Winter, 1982; Teece, 2007; Becker y Knudsen, 2001; Becker y Lazzaric, 2002). Esas acciones representan a los patrones, conceptualizados como modelos que sirven de muestra para sacar otra cosa igual ((Real Academia Española, 2001). Las rutinas organizativas son el resultado de la evolución de patrones de comportamiento que se afianzan a través de procesos de aprendizaje, en lugar de procesos de toma de decisiones explícitos (Argote, 2003; Sinkula, 2002; Cohen y Bacdayan, 1994).

El concepto de patrones ha estado incluido repetidamente en la definición de rutinas organizativas, con el objeto de resaltar la regularidad inherente a las rutinas (Becker, 2004) y hacer referencia al conjunto de acciones laborales enmarcados en las normativas y directrices de las organizaciones que delimitan los roles del personal en cada área de conocimiento. Las rutinas son la esencia del carácter evolutivo de las organizaciones económicas y universidades, que tiene lugar en los comportamientos de las personas, que se van modificando por decisiones actualizadas, influenciadas por el entorno.

Rutinas organizativas en el contexto universitario

En las organizaciones, son planteados los cambios en la búsqueda de satisfacer los requerimientos que la sociedad y los mercados demandan, focalizando sus acciones en las rutinas organizativas. Desde esa consideración se desprenden las actividades laborales centradas en desarrollar mejores productos y aumentar las capacidades de la organización. En la realidad actual del proceso de la economía y sociedad del conocimiento, las rutinas organizativas pasan a ser consideradas como formas esenciales de conocimiento tácito en las organizaciones (Polanyi, 1966; Nonaka y Takeuchi, 1995, 1999; Feldman, 2003; Zapata, 2003, García, 2006).

En efecto, observando de cerca las rutinas, éstas pueden revelar que son proclives a cambiar de manera continua y endógena lo que muestra su condición flexible y de cambio. En ese sentido, se ha argumentado que las rutinas son sistemas dinámicos no objetos estáticos, por esa condición están en evolución permanente en las organizaciones. Además, las rutinas constituyen el conocimiento implícito en las tareas laborales, el tácito, ese conocimiento que es acumulado en la experiencia que se obtiene en la actividad laboral. Las rutinas constituyen las entidades más importantes en las organizaciones, por las acciones continuas que se desarrollan en éstas, y su carga de conocimiento tácito (García, 2006; Zapata, 2003; Feldman & Pentland, 2003).

Las rutinas en esta investigación, adoptan el término de rutinas organizativas tal como las denominan Tintoré (2010), Barrales (2008), García *et al.* (2005), Zapata (2003), en el ámbito empresarial. Las rutinas responden a lineamientos, establecidos como procedimientos en cada área de conocimiento, donde los miembros del personal universitario, en este caso el personal académico de los servicios de orientación, realizan una serie de tareas en el cumplimiento de sus funciones, interiorizando el conocimiento formal implícito.

Cada universidad está caracterizada por el cúmulo de conocimientos que genera, utiliza, trasmite y difunde para su utilidad interna en primera instancia, y hacerla externa a través de su difusión en los contextos nacionales e internacionales. Las rutinas organizativas académicas en el campo universitario, se pueden conceptualizar como *patrones conductuales que se desarrollan en el área académica de adscripción, sujetos a modi-*

ficaciones periódicas de acuerdo con el aprendizaje, los avances del conocimiento, la instrucción, y las necesidades de las comunidades estudiantiles a las cuales están dirigidas (Lovera, 2011:7). Las rutinas promueven retos en los profesores/asesores/orientadores en el nivel universitario, como aquellos planteados para alcanzar la excelencia académica.

Su abordaje interesa plantearlo en las universidades desde el conocimiento, como producto de las investigaciones realizadas, además, de aquel que se genera en la suma de actividades de cada dependencia académica representada en la efectividad organizacional, a través de las rutinas organizativas, que son útiles para atender las necesidades estudiantiles durante el transcurso del estudio de una carrera, y proyecta a la universidad en términos de excelencia académica. En este sentido los profesores/asesores de las áreas académicas, y orientadores, van acumulando un conjunto de saberes representativos del campo en el que ejercen sus funciones, conformándose de esta manera una retrospectiva del conocimiento individual tácito versus el conocimiento formal, pasando el primero a constituirse en memoria activa de las organizaciones universitarias.

En realidad, cada profesor/asesor/orientador es un activo, cuyo valor está representado por la calidad de los conocimientos que domina y por la forma de transmitirlos. Desde luego que las rutinas organizativas académicas pasan a ser el sistema de apoyo para que los conocimientos puedan ser transferidos, difundidos, compartidos. Estos tipos de conocimientos, el formal (explícito) y el emergente (tácito) que es una mezcla de creatividad y experiencia, se relacionan directamente con la gestión de conocimiento que puede utilizarse como estrategia en diferentes momentos y situaciones en el contexto universitario.

En la evolución de su estudio, las rutinas en la organización han sido comparadas con hábitos individuales, programas de computación, carga genética, y otros términos, como analogías que han ayudado a comprender su eficiencia cognitiva, sus cualidades estáticas/dinámicas y su complejidad. En tal sentido, se puede generar información útil al adentrarse en la estructura interna de las rutinas para conocer como es su proceso en las universidades. Explorar lo que la gente necesita hacer para crear rutinas organizativas académicas, estables, de eficacia e innovación puede llevar a comprender la manera cómo la universidad aprende, cambia, además de discriminar como las personas guían esos cambios y las estrategias que utilizan.

Las rutinas organizativas en las universidades responden a los reglamentos institucionales particulares al fijar sus estatutos de creación, los diseños de las carreras, normas de funcionamiento, además de los lineamientos en la ley de universidades. A la par de esos aspectos, las actividades que efectúan los miembros de la organización universitaria están guiadas por un sistema de creencias individuales que refleja las actitudes de sus miembros, dentro del cumplimiento de las normas de funcionamiento institucional y las tareas propias en su área de pertinencia.

En este sentido, las creencias tienen un papel relevante en el desempeño de los miembros de esta organización educativa, que queda sujeta a los valores, formas de pensamiento, emocionalidad, además del sentir empático del individuo en el trabajo de equipo.



Fuente: Lovera (2011).

De acuerdo con el gráfico anterior, la cultura personal se transfiere al campo de trabajo imprimiéndole una manera específica de ejecutar las actividades laborales. En consecuencia, cobra especial importancia el capital social en las organizaciones, definido por Lesser y Prusak (2004:78) como "... la suma de los recursos actuales y potenciales que están incorporados o que se derivan de la red de relaciones de un individuo o una unidad social" y en términos más precisos expresa García (2006:5) se podría definir como..." el conjunto de interrelaciones de los miembros de una organización que permiten que ésta funcione en forma efectiva".

A través de ese capital social se establece la sinergia entre los grupos para favorecer el intercambio de conocimientos, además de fortalecer los valores inherentes a la convivencia en el ambiente de trabajo universitario, derivados de la cultura propia de cada profesor/asesor/orientador. La cultura individual habrá de alinearse a la cultura colectiva para generar una prospectiva, visión futurista, afianzada en la misión que tienen las universidades. Esa cultura individual y grupal que existe en el medio universitario, produce una conexión social necesaria para el desarrollo de las rutinas organizativas académicas, capacidades dinamizadoras que se han constituido en factores de competitividad entre las organizaciones universitarias.

El capital social que se establece con las interacciones entre los individuos en las organizaciones económicas, y universidades, responde a índices de confianza, comunicación, y armonía que han de prevalecer para que se obtenga la productividad económica y académica, en la generación de conocimientos. El ambiente comunicativo se sustenta en las relaciones que practican los individuos, proporcionando un clima adecuado para laborar, en la búsqueda de nuevas estrategias de desarrollo desde la calidez de relaciones armoniosas, que promuevan el avance tecnológico/académico, además de concienciar a las personas acerca de la importancia del trabajo en equipo para el logro de los proyectos institucionales.

En las universidades puede establecerse la diferencia entre rutinas organizativas académicas individuales, relacionadas con el conocimiento emergente, y rutinas organizativas académicas colectivas, relacionadas con el conocimiento formal y emergente, desde las alianzas internas que se establecen en el desarrollo de actividades académicas, relacionadas con las asignaturas, apoyo estudiantil, trabajo comunitario u otros que puedan surgir en determinado momento. En tal sentido, se integran las actividades realizadas por los académicos en determinadas áreas, que implican las acciones interdependientes que tienen lugar de un individuo a otro y para el otro, consideradas como relaciones asociativas, de acuerdo con Lesser & Prusak (2004), para el avance de las organizaciones.

Tipos de rutinas organizativas académicas

Las rutinas organizativas académicas descritas como acciones mediadas por el conocimiento en las universidades (Lovera, 2010:44), pueden clasificarse en tres tipos: procedimentales, emergentes y rutinas de autodesarrollo. Las primeras (i), procedimentales, responden a los lineamientos sobre las acciones académicas establecidas por la universidad, para el logro de objetivos institucionales en cada área y lugar de trabajo académico, tomando en consideración la actividad académica y programática, la investigación en el área laboral, además de las acciones de extensión universitaria.

Las segundas (ii), las rutinas emergentes surgen en el desarrollo de actividades de acuerdo a su dinámica, que varían según la situación que se presenta en un momento específico del quehacer académico, mediante el ejercicio de la creatividad personal. Forman parte del repertorio particular del individuo, ese conocimiento emergente derivado de su experiencia y creatividad. Las terceras (iii), rutinas de autodesarrollo, son inherentes a la necesidad de los académicos de alcanzar logros personales y de equipo relacionados con el desempeño, nivel categórico de ascenso, competitividad vis a vis con profesionales de otras universidades, generando excelencia académica e institucional.

Con base en la clasificación establecida, es posible aludir una serie de criterios que han partido de la definición de rutinas organizativas para conocer cuando una acción es o no es una rutina, aunque se carezca de

una explicación del porqué esos patrones reconocibles de acción prevalecen, o cuáles son sus efectos (Sutton y Staw, 1995). Para el propósito de esta investigación, fueron tomadas las definiciones de capacidad organizacional y capacidad dinámica dadas por Winter (2003: 85) quien afirma que *“una capacidad organizacional es una rutina de alto nivel, que junto con sus flujos de entrada, otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos de un tipo particular”*.

Las capacidades dinámicas el autor las considera, como capacidades organizativas que actúan para ampliar, modificar o crear, las capacidades con las cuales cuenta la organización (op. cit.), que responde al desarrollo organizacional que se traza como meta. Este tipo de capacidades amplían las capacidades existentes en las organizaciones, que en el contexto universitario pueden denominarse capacidades dinamizadoras, como un término que indica la fuerza, el empoderamiento, que impulsa el dinamismo presente en el potencial humano de las universidades. En ese sentido, ambos tipos de capacidades representan factores de desarrollo organizacional planificadas desde la dirección de las organizaciones hacia el desempeño de las actividades del personal que labora en las entidades con fines económicos, y de formación universitaria.

Consideraciones finales

Las rutinas organizativas universitarias representan las actividades laborales derivadas de las acciones que son ejecutadas en el cumplimiento de funciones docentes y de apoyo en las áreas académicas, que en un momento dado reflejan la creatividad académica en situaciones emergentes para solventar una problemática que obstaculice el desenvolvimiento habitual del desarrollo académico en el entorno universitario, asociado con la población estudiantil en primer término.

El capital social de las universidades en sus áreas académicas implica la cultura personal y colectiva que existe en sus miembros, estableciéndose una sinergia abarcadora de creencias, costumbres, dirigidas a establecer la comunicación y cooperación, con el objeto de generar avances en la organización universitaria que muestre las acciones de los académicos en la búsqueda de la integración y facilitación del trabajo interdependiente.

El quehacer universitario está impulsado por el cúmulo de hábitos instalados en los académicos que los activan haciéndolos flexibles, o los mantienen estáticos, cuando se mantienen las rutinas sin realizar cambios, evitando las actualizaciones, lo que desencadena el círculo vicioso de hacer las cosas de manera similar a como se han venido desarrollando por años en la labor universitaria.

Las capacidades dinámicas y capacidades organizacionales se entrelazan en la creación de fortalezas universitarias para el crecimiento y desarrollo de las instituciones de educación superior, aportando innovaciones y estrategias que promuevan la creación de conocimiento, con un

sentido de desarrollo organizacional, fundamentado en la misión y visión de la organización que conlleva a los cambios estratégicos en función del desarrollo que se necesita alcanzar.

El aprendizaje tiene una connotación constante en el proceso de las rutinas organizativas, mediante la adquisición de estrategias que permiten el acceso a mejoras continuas en el ambiente académico universitario; proporcionando espacios participativos y de conjunción de saberes que solventan y generan nuevas formas de acción. El aprendizaje individual y colectivo se fusiona con un fin común, el desarrollo organizacional universitario.

Referencias Bibliográficas

- Argote, Linda (2003). **Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge**. Boston. US/Mountain. Pp. 234-240.
- Barrales, Vanessa (2008). **Construcción de Capacidades Dinámicas para Generar Innovación y Ajuste de Flexibilidad: La Influencia Moderadora del Dinamismo de las Rutinas Organizativas**. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas. Tesis doctoral. Universidad de Granada. España.
- Becker, Markus and Knudsen, Thorbjorn (2001). **The Role of Routines in Reducing Pervasive Uncertainty**. Unpublished workingpaper. Cambridge.
- Becker, Markus and Lazaric, Nathalie (2002). **Roads to explaining the recurrence of organizational routines**. Unpublished workingpaper. Cambridge.
- Becker, Markus (2004). **Empirical research on routines: The state of the art and its integration into the routines debate**. Unpublished workingpaper. Cambridge.
- Cohen, Michael & Bacdayan, Paul (1994). **Organizational Routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study**. EEUU. Organization Science.5 pp. 554-568.
- Galas, Judith (1992). **Professor Edwin O. Stene: A Passion for People and Public Service**. EEUU. University of Kansas. Pp. 145-161.
- García, Francisco; Domínguez, Ana; y Sánchez, Mónica (2005). **Fundamentos Teóricos-económicos de la Gestión del Conocimiento**. Organizacões em contexto. Año 1. N°2. Brasil.
- García, Eustoquio (2006). **Capital Social, Conocimiento y Efectividad organizacional**. Seminario Gestión del Conocimiento. **La Universidad del Zulia. Maracaibo**. Papel de trabajo.
- Grieves, Jim (2003). **Strategic Human Resource Development**. Sage Publications Ltd. USA.
- Lesser, Eric & Prusak, Lawrence (ed.) (2004). **Creating Value with Knowledge - Insights from the IBM Institute for Business Value**. New York. Oxford University Press. Pp. 78-103.

- Lovera, María Isabel (2010). **Desarrollo Organizacional: Tendencias y Perspectivas**. Artículo sobre Rutinas Organizativas Académicas y Gestión de Conocimiento versus Rutinas Defensivas en las Universidades. 1er. Anuario de la Línea de Investigación Desarrollo Organizacional. Pp. 81-93. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- _____ (2011). **Proyecto de Tesis**. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Nelson, Richard y Winter, Sidney (1982). **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, M. A. Harvard University Press. Pp. 194-201.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). **The Knowledge Creating Company**. Oxford. Oxford University Press. Pp. 236-251.
- _____ (1999). **La Organización Creadora de Conocimiento**. Oxford University Press. 1ra. Edición en español. México: Castillo Hnos. Pp.238-253.
- Feldman, Martha & Pentland, Brian (2003). **Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change**. EEUU. *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 94-118.
- Polanyi, Michael (1966). **The Tacit Dimension**. Routledge & Kegan Paul London. Pp. 145-192.
- Real Academia Española (2001). **Diccionario de la Lengua Española**. Vigésima segunda edición. España.
- Sinkula, James (2002). **Market-based success, organizational routines, and unlearning**. EEUU. *Journal of Business & Industrial marketing*. Volume 17. Issue 4. Pg. 53-69.
- Sutton, Richard and Staw, Barry (1995). "What theory is not". **Administrative Science Quarterly**, 40. Schuman, Los Angeles. Pp. 71-84.
- Teece, David (2007). **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance**. EEUU. *Strategic Management Journal*. Vol. 28, nº 13, pp. 13-19.
- Tintoré, Mireia (2010). **Las Universidades como Organizaciones que Aprenden. Caso Facultad de Educación**. Tesis doctoral. España. Universidad de Catalunya.
- Winter, Sidney (2003). "Understanding Dynamic Capabilities". **Strategic Management Journal**, 24. University of Pensilvania. Philadelphia. Pp. 91-95.
- Zapata, Laura (2003). **Los Determinantes de la Generación y Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas de Tecnologías de Información**. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía de la Empresa. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.